



GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

GESTÃO EM REDE MULTICÂMPUS: A EXPERIÊNCIA DO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA – IFSC

Erico de Avila Madruga
UFSC

ericomadruga@hotmail.com

Silvana Ferreira Pinheiro e Silva
IFSC

silvana.fpinheiro@gmail.com

Jesué Graciliano da Silva
IFSC

jesuegraci@gmail.com

RESUMO

O presente trabalho visa apresentar e analisar o modelo de gestão adotado atualmente pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC), abordando os aspectos da governança, sustentabilidade, democracia e atuação em rede multicâmpus, especialmente no âmbito administrativo e sob o aspecto da gestão do conhecimento. A instituição, formada por 22 câmpus, localizados em 20 cidades de Santa Catarina e uma reitoria, com sede em Florianópolis, conta com mais de 2.000 mil servidores e 29.000 mil alunos. Atua na educação profissional, científica e tecnológica, oferecendo cerca de 400 cursos, distribuídos em 12 eixos tecnológicos, desde a formação inicial continuada até a pós graduação *stricto* e *lato sensu*, passando pelo ensino técnico de nível médio e cursos superiores de tecnologia, engenharias e licenciaturas. Para subsidiar o ciclo de desenvolvimento institucional, o IFSC tem sido referência na qualificação do processo de planejamento estratégico e na incorporação dos pressupostos da gestão do conhecimento e da gestão em rede. Serão analisadas, assim, as estruturas de governança da Rede IFSC e as principais diretrizes e processos que orientam, qualificam e diferenciam a sua gestão.

PALAVRAS CHAVE: Gestão em rede; Gestão do conhecimento; Gestão multicâmpus; Gestão pública; Governança; Administração universitária.

1. INTRODUÇÃO

Caracterizado por uma estrutura pluricurricular, multicâmpus e de gestão em rede, sustentável e participativa, o IFSC observou um desafio significativo nos últimos anos com o Plano de Expansão da Educação Profissional e Tecnológica, iniciado em 2006. Em consequência dessa política, houve uma ampliação expressiva de sua estrutura organizacional - de 03 para 22 campi - em um reduzido período de tempo, num processo ainda não concluído, que requereu a construção de uma nova identidade institucional, além de uma

nova maneira de gerir uma instituição em crescimento (SILVA; BRUM, 2014).

Ao longo do processo, pautaram a construção desse novo desenho organizacional, alguns princípios relacionados à gestão democrática e participativa, à sustentabilidade, à gestão em rede e à gestão do conhecimento. É necessário a análise da atual estrutura de governança, processos e diretrizes institucionais adotados para avaliar e propor melhorias à gestão da Rede IFSC.

Dessa forma, este trabalho propõe-se a examinar a hipótese da aplicabilidade destes princípios no aprimoramento da gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC), a partir da análise das suas características e resultados mais relevantes.

2. O INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA

2.1 Contexto Histórico

Instituição centenária, o Instituto Federal de Santa Catarina - já denominado Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET/SC), Escola Técnica Federal de Santa Catarina (ETFSC), Escola Industrial de Florianópolis, dentre outros - foi criado em Florianópolis, por meio do Decreto nº 7.566 de 1909, pelo então presidente Nilo Peçanha, como Escola de Aprendizagem e Artífices de Santa Catarina. O objetivo precípua era proporcionar formação profissional aos filhos das famílias de classes socioeconômicas menos favorecidas (ALMEIDA, 2010).

Por meio do Plano de Expansão da Educação Profissional e Tecnológica, a Lei 11.892/2008 criou a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica que, atualmente, além dos 38 Institutos Federais, é composta pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), os CEFET-RJ e CEFET-MG, 24 Escolas Técnicas vinculadas à Universidades Federais (ETV) e o Colégio Pedro II (IFSC, 2013).

Cabe destacar que os Institutos Federais não são Universidades – embora sejam a elas equiparados por lei. Além do ensino técnico e tecnológico profissionalizante, realizam pesquisa e extensão voltadas ao desenvolvimento e inovação de processos, produtos e serviços, em articulação com os setores produtivos e a sociedade, com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos, objetivando o desenvolvimento socioeconômico local e regional.

Para PACHECO (2011, p.13) o Ministério da Educação inovou ao criar os Institutos Federais:

O governo federal, através do Ministério da Educação, criou um modelo institucional absolutamente inovador em termos de proposta político-pedagógica:

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia [...] tem em suas bases um conceito de educação profissional e tecnológica sem similar em nenhum outro país. São 38 institutos, com 400 *campi* espalhados por todo o território brasileiro [...] **A organização pedagógica verticalizada (baseada em itinerários formativos padrões) da educação básica à superior, é um dos fundamentos dos Institutos Federais. (grifo nosso).**

Com o advento da construção do seu novo Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2015-2019 - o IFSC reavaliou a suas declarações de missão e visão, as quais ficaram assim estabelecidas:

Missão - Promover a inclusão e formar cidadãos, por meio da educação profissional, científica e tecnológica, gerando, difundindo e aplicando conhecimento e inovação, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural.

Visão - Ser instituição de excelência na educação profissional, científica e

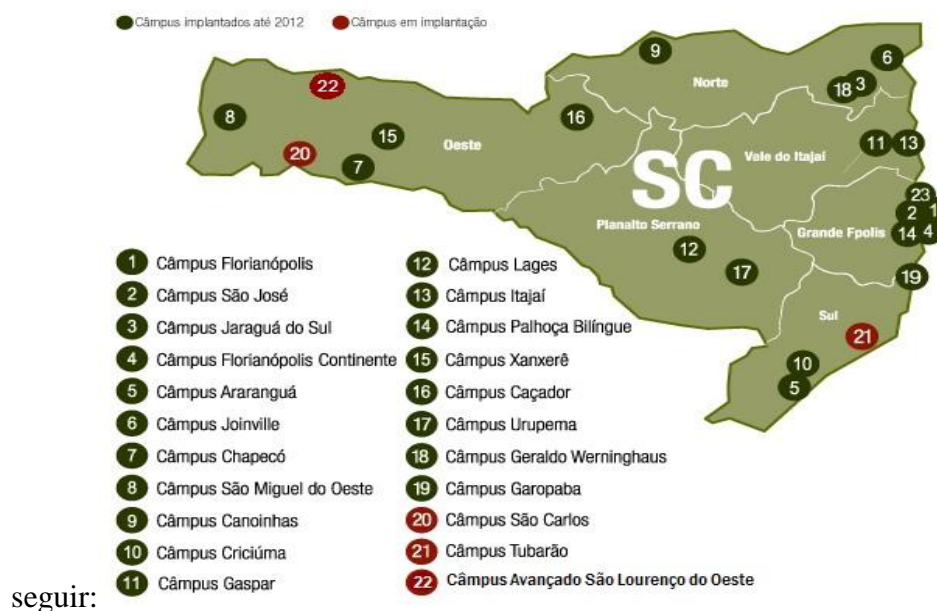
tecnológica, fundamentada na gestão participativa e na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

Em adição, os valores institucionais foram redefinidos para: Compromisso Social, pautado pelo reconhecimento às diferenças históricas, econômicas, culturais e sociais; Democracia, pautada pelos princípios de liberdade, participação, corresponsabilidade e respeito à coletividade; Equidade, pautada pelos princípios de justiça e igualdade nas relações sociais e nos processos de gestão; Ética, pautada por princípios de transparência, justiça social, solidariedade e responsabilidade com o bem público; Qualidade, pautada no princípio de dignificação humana, por meio do trabalho, do conhecimento e do aprimoramento das relações individuais e sociais; e Sustentabilidade, pautada pela responsabilidade social e ambiental (IFSC, 2014).

2.2 Estrutura Atual

O IFSC é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC) por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC). Com sede e foro em Florianópolis, possui autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar (IFSC, 2013).

Constitui-se atualmente de uma Reitoria, composta por cinco Prós-Reitorias, uma Diretoria Executiva e um Centro de Referência em Formação e EaD, localizados no município de Florianópolis; e de 21 Câmpus e 01 Câmpus Avançado, localizados em 20 municípios do estado de Santa Catarina, conforme ilustração a



seguir:

Figura 01. Distribuição geográfica dos Câmpus do IFSC.

2.3 Dados e Informações Institucionais

Com relação às ofertas formativas, foram registradas no IFSC, em 2013, em torno de 29.000 matrículas, distribuídas em 390 cursos, desde a formação inicial continuada (FIC), passando pelo técnico de nível médio, ensino superior de tecnologia, licenciaturas e engenharias até a pós graduação *latu* e *strictu sensu*. No PDI 2015-2019, mais especificamente no Plano de Oferta de Cursos e Vagas (em construção), estima-se atingir nos próximos cinco anos, cerca de 32.000 novas vagas ofertadas.

O quadro de pessoal atual do IFSC é constituído por cerca de 1.900 servidores, sendo 1.000 docentes e 900 técnico-administrativos. Faz-se especial destaque ao excelente nível de qualificação de seus docentes, sendo que a maior parte é detentor de título de mestrado ou

doutorado.

O orçamento do Instituto, repassado pelo MEC, conforme estabelecido na Lei Orçamentária Anual 2014 - LOA - alcançou o montante de cerca de R\$ 97.000.000,00 (noventa e sete milhões de reais), excetuando-se os valores referentes aos gastos com pessoal.

3. A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO IFSC

No âmbito da gestão pública, a Gestão do Conhecimento refere-se ao conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar as habilidades dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem facilitar a tomada de decisão e a inovação, para a gestão de políticas públicas e para a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo (COMITÊ EXECUTIVO DO GOVERNO ELETRÔNICO, 2004).

Pensar a gestão do conhecimento na administração pública é pensar prioritariamente nos benefícios que ela pode trazer ao cidadão, pelo aumento de eficiência nos processos internos das organizações públicas, e na geração de resultados de qualidade aos cidadãos (FRESNEDA *et al*, 2009).

Nonaka e Takeuchi (1997) destacam que o conhecimento está relacionado à ação, isto é, o conhecimento visa a algum fim. Assim, a gestão do conhecimento deve promover a execução de ações alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.

A inserção dos pressupostos da gestão do conhecimento na instituição tem sido essencial para a organização da sua gestão. A discussão de sua implementação teve início em 2004, quando da elaboração e aprovação do estatuto do CEFET/SC. Porém, a implantação formal só ocorreu em 2006, após a sua estruturação como Diretoria Sistêmica.

Atualmente, à Diretoria de Gestão do Conhecimento/DGC compete promover e coordenar os processos de planejamento e avaliação institucional, bem como de sistematização de dados, informações, indicadores, processos e procedimentos institucionais, disponibilizando-os na forma de conhecimento estratégico.

Entre as atividades realizadas destacam-se a implantação da *intranet* institucional; o desenho e implantação de sistema de gestão de pessoas, envolvendo equipe multidisciplinar (tecnologia da informação, processos e gestão de pessoas); a concepção e implantação de repositório de processos e procedimentos - o qual está em fase de migração para a notação *BPM* (modelagem de processo de negócio); reuniões sistêmicas para mapeamento e otimização de processos; coordenação do processo de planejamento estratégico; elaboração da política de gestão documental (em fase de construção); elaboração de documentos referenciais de gestão (Regimentos, Relatório de Gestão e normativas); composição de indicadores e estruturação de conhecimentos críticos para suporte à tomada de decisão.

Dado o exposto, é possível verificar nas ações desenvolvidas estreita relação com algumas das práticas e objetivos da gestão do conhecimento: *benchmarking* interno e externo; comunidades de prática; identificação de fontes e redes de *experts*; mapeamento e estruturação de dados, informações e conhecimentos para melhoria do desempenho e alcance das finalidades estratégicas; contextualização da informação e do conhecimento; sintetização e compartilhamento do conhecimento; prospecção de cenários; agregação do conhecimento em processos críticos; otimização do processo de tomada de decisão e criação e compartilhamento de novos conhecimentos, subsidiando a aprendizagem organizacional, a inovação e a sustentabilidade.

Para promover o direcionamento estratégico da gestão do conhecimento, alinhado à estratégia geral do Instituto e conduzido a partir de uma governança estruturada, está previsto o desenvolvimento de projeto específico voltado à implantação de um Modelo de Governança de Gestão do Conhecimento do IFSC, o qual possibilitará um maior alinhamento

das ações e efetividade nos resultados.

4. GESTÃO MULTICÂMPUS DA REDE IFSC

O IFSC tem adotado, desde sua transformação em 2008, o modelo de gestão em rede multicâmpus. Para a consolidação deste modelo em uma organização complexa, o estabelecimento de políticas, princípios e diretrizes institucionais, respeitadas a autonomia e especificidades de suas unidades organizacionais, são fundamentais e vem sendo (re)discutidos e (re)elaborados de forma participativa.

Como principais fundamentos da gestão destacam-se a democracia e a participação, os quais se efetivam nos diversos fóruns de discussão, e principalmente, nos Conselhos e Colegiados, compostos por representantes de todos os segmentos da comunidade (docentes, técnico administrativos, discentes e representantes dos egressos e da sociedade civil).

A construção da identidade institucional, com o respeito à autonomia dos câmpus, é um desafio permanente. Assim, o estabelecimento de diretrizes institucionais visa justamente garantir a autonomia e integração dos câmpus da Rede IFSC. A definição de princípios, processos e diretrizes para a atuação administrativa e pedagógica dos câmpus tem como objetivo esclarecer os limites, os papéis e objetivos comuns. Não estabelecer normativos e processos - após ampla discussão coletiva na Rede - é permitir, equivocadamente, que cada unidade tenha uma atuação independente e soberana, o que vai de encontro ao princípio constitucional de eficiência.

Além da atuação independente dar-se de forma desalinhada com a Rede, pode acarretar em desperdício de recursos públicos (recursos financeiros, estruturas, retrabalho, sobreposições, competição) e impedir a integração dos entes para o compartilhamento de boas práticas e aprendizagem organizacional.

A gestão em rede multicâmpus requer, assim, uma estrutura de governança democrática e participativa, envolvendo servidores e gestores dos câmpus e reitoria. Além disso, é essencial a adoção dos pressupostos da gestão do conhecimento de forma estruturada.

Inicialmente, é preciso destacar que a Rede IFSC tem sua gênese quando da separação física da Direção Geral do Sistema CEFET-SC de sua, então, Unidade Sede - Florianópolis. Em 2006, o CEFET-SC foi o primeiro do país a ter essa estrutura sistêmica, sendo constituído, nesta época, além da Direção Geral, pelas Unidades de Florianópolis, São José, Jaraguá do Sul e as Unidades de Joinville e Chapecó em implantação.

Essa estrutura propiciou a descentralização de muitas atividades, antes exclusivas da Unidade Sede e o início de um trabalho em rede, a partir de uma visão sistêmica, tendo a Direção Geral como coordenadora do Sistema CEFET-SC. Algumas ações iniciais, como reuniões entre os Diretores das Unidades e a Direção Geral para compartilhamento de práticas de referência e definições de processos conjuntos, foram as primeiras experiências da rede.

Essas experiências guardam forte relação com o conceito de comunidades de prática, termo amplamente utilizado na gestão do conhecimento e cunhado em 1991, por Etienne Wenger em conjunto com Jean Lave, o qual pode ser compreendido como um grupo de indivíduos que se reúnem periodicamente, por possuírem um interesse comum no aprendizado e na aplicação do que foi aprendido. Elas facilitam a movimentação horizontal de informações na organização, além de construírem redes de relações, ao reunir as pessoas através de meios que as encorajam a conhecer umas às outras informalmente (Turner, 1999).

A atual estrutura organizacional da Rede IFSC é composta pela Reitoria e os Câmpus, tendo como elemento estruturante os macroprocessos desenvolvidos pela instituição.

Destaca-se que, um dos princípios que orientam o funcionamento da rede, é a correlação entre as áreas existentes na Reitoria e às áreas existentes nos câmpus. As Pró-

reitorias relacionam-se, preferencialmente, com as Direções-Gerais dos Câmpus; as Diretorias Sistêmicas com os Departamentos de Administração e Ensino, Pesquisa e Extensão; e as Coordenadorias da reitoria com as Coordenadorias correlatas nos campus.

Embora não se vislumbre hierarquia nas relações dos entes da Rede, à Reitoria cabe papel de coordenação da mesma, devendo orientar e articular todos os seus nós para a execução das atividades administrativas e pedagógicas de forma eficiente, respeitadas a autonomia e especificidades de cada unidade organizacional.

Considerando que o objeto de pesquisa do presente artigo está focado na Rede IFSC, caracterizada como uma rede intraorganizacional, a análise a seguir priorizará esta tipologia.

Assim, Malmegrin (2010) define gestão como [...] **um conjunto de princípios, normas e funções que tem por objetivo ordenar os fatores de produção e controlar a sua produtividade e eficiência, para obter determinado resultado.** (grifo nosso)

Para Caulliraux *et al.* (2004) o modelo de gestão refere-se ao arranjo relativo do “como fazer”. Entende-se que o modelo de gestão deve cuidar dos processos de aprendizado organizacional, necessários à evolução da organização, tanto em sua dimensão operacional (uso dos recursos) como em sua dimensão estratégica (realocação dos recursos), dada a evolução do ambiente e da própria organização. É o modelo planejado sobre como a organização deveria ser estruturada e gerida, para que atenda determinados objetivos e finalidades definidos em certo momento. Trata-se de agir com efetividade, propiciando que a Instituição evolua continuamente.

O conceito de rede é apresentado por Migueleto *apud* Malmegrin (2010):

A rede é um arranjo organizacional (sistema organizacional) formado por um grupo de atores, que se articulam – ou são articulados por uma autoridade – com a finalidade de realizar objetivos complexos, e inalcançáveis de forma isolada. A rede é caracterizada pela condição de autonomia das organizações e pelas **relações de interdependência que estabelecem entre si.** É um espaço no qual se produz uma visão compartilhada da realidade, se **articulam diferentes tipos de recursos e se conduzem ações de forma cooperada.** O poder é fragmentado e o conflito é inexorável, por isso **se necessita de uma coordenação** orientada ao fortalecimento dos vínculos de confiança e ao impedimento da dominação. (grifos nossos)

Tem-se ainda, utilizando-se os conceitos de “sistema de comunicação” e inovação, a definição de Castells *apud* Malmegrin (2010):

Rede são estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, compartilhem os mesmos códigos de comunicação. Uma estrutura social com base em redes é um sistema altamente dinâmico suscetível de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio [...]. Mas a morfologia de rede é uma fonte de drástica reorganização das relações de poder. (grifos nossos)

Para Malmegrin (2010), a rede colaborativa surge– [...] **da existência de problemas comuns que, na percepção dos participantes da rede, podem ser mais bem resolvidos de forma conjunta [...]** (grifo nosso)

Em síntese, pode-se concluir que a Gestão em Rede Colaborativa é um conjunto de princípios, normas e funções que tem por objetivo ordenar os fatores de produção e controlar a sua produtividade e eficiência, para obter determinado resultado, de forma articulada entre diversos atores que compõe a rede com a finalidade de realizar objetivos complexos, e inalcançáveis de forma isolada; problemas comuns que, na percepção desses atores, podem ser mais bem resolvidos de forma conjunta.

4.1 Autonomia x Soberania

É necessário compreender que cada câmpus possui especificidades, tais como: número de alunos, número de servidores, estrutura física, tempo de existência, qualificação dos servidores, formação dos gestores, orçamento, cursos ofertados, localização, arranjos produtivos locais, política e cultura, dentre outros. A autonomia administrativa e pedagógica, justifica-se, assim, para poder atender a essas peculiaridades, com efetividade.

É preciso, porém, entender que autonomia para a tomada de decisões no âmbito do câmpus difere de independência na atuação e, que a primeira só é garantida quando há justiça e equidade no tratamento das questões entre os envolvidos, com o estabelecimento de critérios técnicos e objetivos, diretrizes e regulamentação de processos, com o fim de dar transparência e unidade aos câmpus e Reitoria. Não havendo princípios, normas e procedimentos expressos e objetivos corre-se o risco de decisões subjetivas e autoritárias.

Nessa vertente, é primordial analisar o princípio constitucional da autonomia universitária, em especial no seu enfoque administrativo, previsto no art. 207 da CF\1988.

Ressalta-se que autonomia difere de independência e soberania. Os gestores e servidores devem observar as diretrizes institucionais da Rede IFSC e demais princípios e dispositivos legais e constitucionais voltados para a gestão pública.

Neste sentido, apresenta-se a visão do Ministro do STF Maurício Corrêa (1999):

"O princípio da autonomia das universidades (CF, art. 207) não é irrestrito, mesmo porque não cuida de soberania ou independência, de forma que as universidades devem ser submetidas a diversas outras normas gerais previstas na Constituição, como as que regem o orçamento (**art. 165, § 5º, I**), a despesa com pessoal (**art. 169**), a submissão dos seus servidores ao regime jurídico único (art. 39), bem como às que tratam do controle e da fiscalização." (grifos meus)

No entanto, a autonomia não é absoluta, deve ser exercida dentro dos limites da lei. Apresenta-se, ainda, a extensão infraconstitucional da autonomia aos Institutos Federais trazida pela sua lei de criação:

Lei nº 11.892/2008

“Art. 1º Fica instituída, no âmbito do sistema federal de ensino, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, vinculada ao Ministério da Educação e constituída pelas seguintes instituições: (...)

Parágrafo único. As instituições mencionadas nos incisos I, II, III e V do caput **possuem natureza jurídica de autarquia, detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar.** ([Redação dada pela Lei nº 12.677, de 2012](#))” (grifos nossos)

4.2 A Eficiência

A Rede IFSC adota, os princípios da administração pública em sua atuação administrativa e pedagógica visando o melhor aproveitamento dos recursos públicos - humanos, financeiros e de estrutura. Entre estes destaca-se o da eficiência.

Neste sentido, destaca-se a definição contida no Plano Diretor da Reforma Estatal (1995):

Administração Pública Gerencial - Emerge na segunda metade do século XX, como resposta, de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado, e, de outro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados à adoção do modelo anterior. A eficiência da administração pública - a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário - torna-se então essencial. A reforma do aparelho do Estado

passa a ser **orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.** (grifo nosso)

Como a gestão pública moderna, também chamada de gerencial, tem como foco o alcance de resultados e metas, é necessário a análise dos conceitos de eficácia, eficiência e efetividade para podermos avaliar corretamente os resultados alcançados. Onde: **Eficácia** é a quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização). **Eficiência** é a relação entre os produtos/serviços gerados (*outputs*) com os insumos utilizados, relacionando o que foi entregue e o que foi consumido de recursos, usualmente sob a forma de custos ou produtividade. **Efetividade** são os impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos. A efetividade está vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado, a transformação produzida no contexto em geral (MPOG, 2009)

4.3 A Sustentabilidade

Desenvolvimento sustentável é compreendido como “aquele que atende as necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem a suas necessidades e aspirações”, conforme a clássica definição da ONU, constante do relatório Brundland (1987).

Do ponto de vista de Sustentabilidade Corporativa, esta permeia três macro-aspectos que compõem o *Triple Bottom Line*: ambientais, sociais e econômicos.

Diniz da Silva (2010) considera que em termos econômicos, a sustentabilidade prevê que as organizações têm que ser economicamente viáveis, face ao seu papel na sociedade e que deve ser cumprido levando em consideração o aspecto da rentabilidade, dando retorno ao investimento realizado.

Em síntese, para ser sustentável o IFSC precisa atender, com a máxima qualidade, eficiência, efetividade e responsabilidade social - às necessidades da comunidade acadêmica e externa, de modo que suas despesas programadas não sejam maiores do que a previsão de receitas.

O programa “IFSC Sustentável”, previsto no Plano de Gestão da Reitoria e, posteriormente, incluído no Planejamento Institucional, tem como objetivo reduzir o impacto ambiental das atividades desenvolvidas pelo Instituto nos recursos naturais e desenvolver na instituição, a cultura da sustentabilidade social, econômica e ambiental, tanto no meio acadêmico como no administrativo. Encontra-se em elaboração, também, o Plano de Logística Sustentável do IFSC, o qual possibilitará a adoção de novas medidas para intensificar a efetividade do projeto, de acordo com o Decreto nº 7.746 de 2012.

Conforme já exposto, o IFSC deu um grande passo em prol da sustentabilidade definindo-a como valor de gestão em seu novo PDI, estendendo essa responsabilidade a todas às áreas e gestores.

No âmbito administrativo-orçamentário, é necessário o estabelecimento de diretrizes orçamentárias, estruturas de governança eficientes e a atuação em rede - planejamento e execução - para otimização dos processos e resultados.

Ressalta-se que, embora a Lei Orçamentária Anual (LOA) faça previsão de orçamento próprio para cada câmpus, é preciso destacar que trata-se apenas de uma metodologia adotada pela União para previsão dos recursos a cada Instituto Federal, considerando diversos condicionantes, tais como, número de alunos, tipo de câmpus, entre outros. Assim, reitera-se que o IFSC é uma instituição com missão, visão e valores únicos e que tem, prioritariamente, recursos públicos como forma de financiamento.

Dessa forma, as decisões quanto à alocação e execução destes recursos não poderão considerar interesses individuais, políticos e segmentados; é necessário uma atuação

sistêmica para definição das prioridades institucionais em prol da Rede IFSC e da sua comunidade.

A Rede IFSC tem buscado, assim, organizar-se tecnicamente para qualificar o planejamento anual e a execução de seus projetos prioritários dentro de seus limites orçamentários e, também, para conseguir planejar o atendimento, a médio e longo prazo, das necessidades institucionais. Uma rede sustentável e solidária, tanto no planejamento como na execução de suas ações administrativas e pedagógicas, se faz necessária.

4.4 Governança, Democracia e Transparência

A Governança pública baseia-se em múltiplos arranjos com a participação de diversos atores (estado, terceiro setor, mercado etc.) no desenvolvimento, na gestão de políticas públicas e no provimento de serviços. Este paradigma promove a adoção de modelos de gestão pós ou neo- burocráticos, tais como: redes, modelos de gestão orgânicos (flexíveis, orientados para resultados, foco no beneficiário), mecanismos amplos de *accountability*, controle e permeabilidade (MPOG, 2009).

Com este foco, em seu Projeto Pedagógico Institucional, recentemente aprovado, o IFSC adota como uma das políticas de gestão, a governança corporativa. (IFSC, 2014).

O modelo de gestão do IFSC é caracterizado por uma estrutura de órgãos de caráter colegiado e executivo, os quais, em conjunto com as Pró-Reitorias e Direções Gerais dos Câmpus compõem a sua estrutura de governança. Têm por objetivo auxiliar na discussão, elaboração e implementação das políticas e no alcance das finalidades institucionais. Além destes, corroboram para o aperfeiçoamento da gestão institucional democrática, comissões, comitês e grupos de trabalho de caráter sistêmico.

Assim, a Rede IFSC possui, por força de lei, as seguintes estruturas de governança:

- **Conselho Superior** – órgão máximo do IFSC, com caráter consultivo e deliberativo. Trata de assuntos relativos a políticas institucionais, planejamento, aprovação de cursos, orçamento anual, prestação de contas, convocação e homologação de eleições para reitor e diretores-gerais, entre outros.

- **Colégio de Dirigentes** – órgão normativo e consultivo formado pelo Reitor, pró-reitores e diretores-gerais de câmpus. Trata de matéria administrativa, econômica, orçamentária e financeira, relações sociais, de trabalho e de vivência.

- **Comissão Própria de Avaliação (CPA)** - tem como objetivo assegurar a condução do processo de avaliação interna da instituição, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior.

- **Comissão de Ética** – órgão responsável pela disseminação de uma cultura de ética pública, atuando por consultas e pela apuração de responsabilidades por infração ao Código de Ética do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.

- **Comitê de Tecnologia da Informação** – de natureza consultiva e de caráter permanente, é formado por representantes da gestão, dos câmpus e pelas áreas técnicas e de negócios. Responsável por alinhar os investimentos de T.I. com os objetivos estratégicos.

Como forma de propiciar maior participação e legitimidade em seus processos decisórios, tanto no âmbito administrativo quanto pedagógico, o IFSC implementou, ainda, as seguintes estruturas de governança, não obrigatórias por lei:

- **Colegiado de Desenvolvimento de Pessoas** – órgão normativo e consultivo, que tem por finalidade subsidiar a Reitoria nos encaminhamentos das políticas de desenvolvimento de pessoal. Trata de diretrizes, políticas e normas internas para a gestão de pessoas. É formado por representantes dos-docentes e técnico administrativos, além dos pró-reitores de Administração, de Desenvolvimento Institucional e do diretor de Gestão de Pessoas.

- **Colegiado de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE)** - órgão normativo e

consultivo que trata de políticas educacionais, de pesquisa e de extensão do IFSC. É formado por representantes dos docentes e dos técnico administrativos, além dos pró-reitores de Ensino (presidente), de Extensão e Relações Externas, e de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação.

- **Colegiado do Câmpus** – órgão normativo e deliberativo por delegação do Conselho Superior, no âmbito do câmpus, de forma a assessorar o diretor geral, com a finalidade de colaborar para o aperfeiçoamento do processo educativo e de zelar pela correta execução das políticas do IFSC.

- **Comitê Permanente de Gestão de Crises** - voltado à gestão de situações de crise, propiciando uma interação ágil e competente com os públicos estratégicos do IFSC, além de favorecer a circulação da versão oficial diante dos fatos circunstanciais que motivaram a crise. É formado por gestores de áreas estratégicas e de comunicação.

As estruturas colegiadas possibilitam que servidores, alunos e a comunidade em geral sejam representados e dêem suas contribuições para melhores soluções e decisões para o Instituto, e sobretudo, exercitem as práticas democráticas.

Conforme previsto na lei nº 11.892/2008, e regulamentado pelo Decreto nº 6.986/2009, o IFSC realiza eleições com a participação dos servidores docentes, técnico administrativos e alunos, a cada quatro anos, para a escolha do Reitor e dos Diretores Gerais dos câmpus. Além disso, os conselhos e colegiados também possuem a participação de membros da comunidade, eleitos ou indicados pelos respectivos segmentos.

Para os Câmpus em implantação, embora a lei estipule a nomeação de Diretores *pró-tempores* pelo Reitor, para o período inicial de cinco anos, a reitoria do IFSC realizou, em 2013, um processo de consulta aos servidores, visando promover o amadurecimento do processo democrático, a avaliação das equipes gestoras e a legitimação da indicação dos gestores pela comunidade.

Além disso, embora não haja obrigatoriedade legal, o IFSC prevê em seu Regimento Geral a realização de processos de escolha para ocupação da maioria dos cargos de direção e de coordenação em seus Câmpus.

Para garantir a transparência e manter a comunidade informada, a Diretoria de Comunicação disponibiliza canais para relacionamento com a sociedade, a saber: o Portal do IFSC, o *Link Digital*, o *blog* da SNCT, as mídias sociais – *Facebook*, *YouTube*, dentre outros.

Destaca-se, recentemente, a reformulação do canal institucional denominado “IFSC TV”. Por meio deste são transmitidas *online* as reuniões do Conselho Superior, bem como outros eventos institucionais, propiciando a comunicação à todas as unidades organizacionais.

O IFSC possui, ainda, em sua estrutura, a Ouvidoria Geral do IFSC, o Serviço de Informação ao Cidadão e a *Intranet*.

Além disso, a atual Reitora do IFSC, Profa. Maria Clara K. Schneider, publica semanalmente no “*Blog da Reitora*” um resumo dos principais eventos ocorridos, bem como os assuntos tratados pela gestão. Essa prática foi implementada pelo ex-Reitor *pró-tempore*, Prof. Jesué Graciliano da Silva, em 2011, com o blog “Diário do Reitor”.

5. CICLO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

A compreensão dos diferentes referenciais estratégicos que compõem o ciclo de desenvolvimento institucional é mister para o seu aperfeiçoamento, conforme descrito no PDI 2015-2019 (IFSC, 2014). Neste sentido, a cada exercício fica mais evidente na prática o necessário alinhamento entre o PDI, o Plano de Ação Anual- PAT, a Programação Orçamentária, a Execução Orçamentária, a Avaliação Institucional e o Relatório de Gestão/Prestação de Contas. Estes referenciais constituem-se nos principais norteadores da

gestão institucional e contemplam, na prática, a execução qualificada do ciclo PDCA da Administração.

A figura 2 apresenta o contexto do planejamento estratégico institucional, a partir da ótica de um ciclo desejável, onde é possível perceber as relações entre os principais referenciais estratégicos que norteiam a gestão.

Figura 2. Ciclo Desejável – Planejamento



No ciclo apresentado o PDI, com vigência quinquenal, exerce papel fundamental, configurando-se como o elemento principal de coesão dos diferentes referenciais, orientando a sua concepção e desenvolvimento a cada exercício anual.

Destaca-se ainda a relevância do processo de construção do Relatório de Gestão ou de Prestação de Contas Anual. Instrumento de caráter obrigatório que traduz em seu conteúdo, de forma objetiva, todo o fazer institucional ao longo do exercício, tanto na esfera educacional, compreendendo ensino, pesquisa, extensão e inovação, como na esfera da gestão.

Adicionados, o Relatório de Autoavaliação Institucional, elaborado anualmente pela CPA e o Relatório de Gestão/Prestação de Contas constituem-se nos principais documentos de avaliação do desenvolvimento institucional e possibilitam a qualificação da etapa de diagnóstico institucional, imprescindível para subsidiar o processo de planejamento, tanto no nível estratégico, tático e operacional.

Os processos de construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) - exigido pelo Decreto nº 5.773/2006 - e do Planejamento Estratégico do IFSC ocorrem, historicamente, de forma participativa e democrática, envolvendo todos os câmpus e reitoria. Da mesma forma, desde 2013 o IFSC vem elaborando seu novo PDI para o período 2014-2018, envolvendo toda a comunidade acadêmica.

6. PROCESSOS EM REDE - DESTAQUES

Por meio da adoção de um modelo de gestão em rede colaborativa, solidária e sustentável entre as unidades organizacionais, o IFSC objetiva garantir maior efetividade no gasto público, atuação mais transparente e justa para o atendimento de sua responsabilidade social e o desenvolvimento de profissionais plenos de cidadania. Neste sentido, destacam-se alguns processos essenciais e ações realizados em rede:

- a discussão e construção coletiva de uma Política de Comunicação Institucional;
- a execução de Compras Compartilhadas;
- a realização de fóruns de discussão, planejamento e compartilhamento envolvendo

profissionais de áreas de trabalho específicas, como por exemplo: tecnologia da informação e comunicação; departamentos de administração dos câmpus e PROAD; planejamento; compras, engenheiros, registros acadêmicos, fiscais de contratos, departamentos de ensino e PROEN, pesquisa e extensão dos câmpus; contadores, assistentes sociais; relações externas, dentre outros.

- a construção do planejamento estratégico participativo envolvendo todos os câmpus e reitoria, alinhado ao PDI e como apoio à programação orçamentária anual.
- a elaboração coletiva de Planos Diretores Institucionais para Tecnologia da Informação e Comunicação, para Licitações e para Obras/Serviços de Engenharia;
- a realização de eventos técnico-científicos em rede, como Congressos, Seminários e Encontros administrativos e de ensino, pesquisa, extensão e inovação;
- a criação de uma Unidade Gestora Responsável - UGR - denominada "IFSC REDE" para o financiamento, gerenciamento e execução de ações e processos em rede essenciais, tais como aquisição de equipamentos e sistemas gerenciais corporativos;
- a constituição de Comissões multicâmpus para padronização e avaliação de materiais e equipamentos;
- a elaboração de planos de manutenção preventiva e corretiva para equipamentos e prédios.

Como forma de inovar e gerenciar, de forma técnica, as prioridades institucionais, o IFSC optou por elaborar os Planos Diretores de Licitações e de Engenharia. Destaques no âmbito administrativo, os planos diretores como instrumentos de diagnóstico, planejamento, normatização e gestão em rede dos recursos e processos.

O Plano Diretor de Obras, por exemplo, permitiu ao IFSC, de 2012 à 2014/1, realizar em torno de 35 obras/reformas e, assim, atender à maioria das pendências relativas às estruturas mínimas dos câmpus do plano de expansão, além de outras necessidades precípuas dos câmpus da pré-expansão e, principalmente, organizar de forma coletiva, a curto e médio prazo, as prioridades de obras e reformas para toda a Rede.

Da mesma forma, o Plano Diretor de Licitações, com a publicação de um cronograma anual único para a Rede, tem permitido a realização de apenas 150 pregões eletrônicos, em média, por ano e a execução orçamentária eficiente. Caso os processos fossem realizados, individualmente, por câmpus, prevê-se a realização de, no mínimo, 800 certames ao ano e a contratação/alocação de, no mínimo, o dobro de servidores.

Ressalta-se, neste sentido que o embrião das primeiras experiências de gestão em rede, no âmbito tático-operacional, no então CEFET-SC, em 2007 e 2008, foi a realização de reuniões multicâmpus entre os Setores de Compras e de Tecnologia da Informação. Os Setores de Compras reuniram-se para a execução experimental de processos de Compras Compartilhadas pelo Sistema de Registro de Preços, envolvendo todas as Unidades de Ensino da época. Como um dos resultados relevantes do planejamento efetivo e consolidado dessa experiência em rede, o IFSC conseguiu, por exemplo, diminuir suas contratações diretas de mais de 500 processos ao ano, em 2007, para apenas 50 dispensas de licitação, em 2013.

Assim, a execução de Compras Compartilhadas entre os câmpus e a Reitoria tem garantido o compartilhamento de boas práticas, a desburocratização da gestão e, principalmente, proporcionado a racionalização do gasto público, evitando o retrabalho e o desperdício do dinheiro público, a partir da economia de escala e efetivo planejamento.

Em 2011, a criação de Unidades Gestoras Responsáveis/UGR, para cada câmpus, permitiu aperfeiçoar a gestão e o controle orçamentário do IFSC. A descentralização orçamentária vem ocorrendo de forma gradual, e analisa-se a possibilidade de sua execução descentralizada, mediante a definição de diretrizes orçamentárias da Rede IFSC e, sobretudo, com a qualificação dos servidores e a consolidação da visão sistêmica e sustentável.

Em 2014, foi implementado, ainda, o Centro de Referência em Formação e Apoio à Educação à Distância, vinculado à Reitoria, tendo como objetivo a execução de programas de formação de professores, demais educadores, e de gestores para o serviço público, em especial para a gestão da educação. É também responsável pela educação à distância do IFSC em articulação com os câmpus. Vislumbra-se, ainda, que o mesmo possa ser a principal estratégia para a execução do plano de qualificação institucional (PQI) dos servidores.

- SIM

Na ocasião do desenvolvimento de seu planejamento estratégico para o quinquênio 2015-2019 (PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional), foi identificada a necessidade de pautar os objetivos, metas e iniciativas em um conjunto de dados, informações e indicadores com valor estratégico. Esse conjunto, tipificado como conhecimento estratégico, se justifica frente ao processo de planejamento da instituição, por conferir vantagem competitiva e de sustentabilidade para o alcance dos grandes objetivos e finalidades do IFSC.

Em 2013, a Diretoria de Gestão do Conhecimento, vinculada à Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional, concebeu então, a SIM - Síntese Informativa das Microrregiões, com vistas à sistematização de uma base informacional relevante, mormente para a prospecção da oferta formativa dos câmpus do IFSC. Em um segundo momento, o projeto passou a ser observado como ferramenta de qualificação do macroprocesso de planejamento estratégico.

O projeto teve como referência o Observatório do Mundo do Trabalho, do IFGO. Para o seu desenvolvimento, estruturou-se a pesquisa sob 4 pilares básicos: demografia, economia, emprego e educação, aplicado para cada uma das microrregiões de Santa Catarina e seus respectivos municípios.

Em complemento, vislumbra-se a SIM como ferramenta essencial para construção do mapa do conhecimento institucional e de uma base informacional alinhados à estratégia e, quiçá, a concepção de outro projeto inovador no IFSC, direcionado à estruturação de um Observatório do Mundo do Trabalho (SILVA; BRUM, 2014).

- SIG/IFSC

O Plano de Gestão da atual Reitora (2011-2015) previu a informatização de todos os processos administrativos e acadêmicos do IFSC. Como demanda recorrente e estratégica da instituição, foi incluída no Planejamento 2013-2014. Para efetivar essa revolução gerencial, em 2013 a instituição deu início à implantação de um Sistema Integrado de Gestão (SIG), com cerca de 50 módulos, totalmente integrados entre as áreas administrativas e acadêmicas.

Embora o presente trabalho tenha foco na gestão administrativa, no âmbito do Ensino, Pesquisa e Extensão também destacam-se várias experiências de atuação em rede: consolidação da rede dos Setores de Registros Acadêmicos (câmpus e Reitoria); construção do Regulamento Didático Pedagógico; formalização da educação a distância em rede por meio da implantação do Centro de Referência em Formação e EaD; revisão da normativa de distribuição da carga horária dos docentes; elaboração de editais sistêmicos para projetos de pesquisa, extensão e inovação; publicação do anuário estatístico; implantação de sistema de gestão dos planos semestrais de atividades docentes; construção e operacionalização de editais para aplicação dos recursos da assistência estudantil; realização de eventos em rede envolvendo ensino, pesquisa e extensão; dentre outras.

7. PROPOSIÇÕES E DESAFIOS FUTUROS

É preciso, ainda, desenvolver e consolidar a visão sistêmica qualificada por parte dos gestores e da comunidade, de modo a possibilitar a compreensão da importância da Rede IFSC, com necessidades comuns e específicas, as quais precisam ser tratadas por todos os

atores envolvidos e, assim, resolvidas de forma mais eficiente e justa.

Entendendo que não é possível o atendimento imediato de todas as demandas de cada unidade do IFSC, é mister a necessidade de uma atuação sistêmica e sustentável, a médio e longo prazo.

Além disso, é necessário que a cada novo projeto que se pretenda implementar, seja analisado, na perspectiva administrativa, o custo total atual e posterior do investimento - considerando, por exemplo, a manutenção e o quadro de pessoal necessários - e não apenas o seu preço momentâneo. Essa análise de impacto e sustentabilidade, a longo prazo, deverá necessariamente estar alinhada à execução da estratégia institucional.

Assim, ressalta-se, novamente, o necessário alinhamento dos diferentes referenciais que compõem o ciclo de desenvolvimento institucional: o PDI, o Plano de Ação Anual - PAT, a Programação Orçamentária, a Execução Orçamentária, a Avaliação Institucional e o Relatório de Gestão/Prestação de Contas.

Propõe-se, ainda, visando o aprimoramento da gestão do IFSC: o estabelecimento de diretrizes orçamentárias para gestão em rede, democrática e sustentável; a implementação de um Comitê Gestor de Planejamento e Orçamento (CGPO); o mapeamento de competências e a formação continuada; a revisão periódica e a consolidação dos “Planos Diretores Institucionais” para Tecnologia da Informação (PDTI), Licitações e Obras/Serviços de Engenharia; a institucionalização de todos os fóruns de discussão e compartilhamento/otimização de processos; a formalização da governança da gestão do conhecimento, de processos, procedimentos e práticas de referência; a implementação de plano de manutenção preventiva e corretiva da infraestrutura e dos equipamentos; a educação para a sustentabilidade; a formação qualificada em gestão pública, por meio de pós-graduação *latu e strictu sensu*, para os servidores; e a busca por recursos extraorçamentários, inclusive com a necessária parceria com os arranjos produtivos locais, por meio da extensão e da pesquisa aplicada.

Diferentes pesos são atribuídos a diversos fatores promotores de resultados, tais como consciência estratégia (formulação compartilhada e comunicação da estratégia), liderança (capacidade de influenciar e mobilizar pessoas), estrutura (definição clara de competências, áreas e níveis de responsabilidade), processos (definição detalhada de procedimentos), projetos (desdobramento de resultados em ações que perpassam estruturas e processos que se submetem a regimes intensivos de monitoramento), contratualização (pactuação de resultados mediante mecanismos de monitoramento e avaliação, e incentivos), pessoas (dimensionamento de equipes, capacitação, comprometimento, alinhamento de valores), tecnologias de informação e comunicações (inovação e integração tecnológicas, automação), recursos financeiros (disponibilidade, previsão e regularidade de fluxo).

http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/pasta.2010-05-24.1806203210/guia_indicadores_jun2010.pdf

8. CONCLUSÃO

O IFSC tem adotado um modelo de gestão pautado na participação, democracia, solidariedade, equidade, colaboração e visão sistêmica, o qual tem contribuído de forma significativa para a otimização dos investimentos públicos e para a eficiência do processo de ensino-aprendizagem, alinhado aos contextos de desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional.

Não há sucesso em instituições de ensino sem o sucesso dos estudantes. Por seis anos consecutivos o IFSC obteve o melhor conceito IGC - índice geral de cursos do MEC, entre

toda a Rede de Educação Profissional e Tecnológica do país, o que coloca a instituição entre as melhores do país. Além desta avaliação, a instituição é reconhecida nacionalmente na rede EPCT pelos projetos inovadores e exitosos desenvolvidos, sendo comum o intercâmbio com representantes de outras instituições para compartilhar conhecimentos e experiências.

Mesmo assim, tem-se a consciência de que há muito, ainda, a ser feito e aprimorado e, principalmente, de que essa avaliação positiva é resultado não apenas do modelo de gestão adotado, mas principalmente do esforço coletivo de servidores comprometidos e qualificados e de alunos competentes e preparados.

Nesta vertente, destaca-se o esforço contínuo de qualificação e aperfeiçoamento da gestão institucional, esforço este subsidiado pelos pressupostos da gestão em rede e da gestão do conhecimento.

O vetor emblemático para a compreensão da instituição como um sistema, data de 2006, quando da separação física da Direção Geral do Sistema CEFET/SC, de sua Unidade Sede (Câmpus Florianópolis). Este fato, carregado de simbologia, desencadeou uma série de reflexões e decisões, que resultaram no que hoje denominamos Rede IFSC. Na mesma época, destaca-se a essencial formalização da Diretoria de Gestão do Conhecimento, enquanto diretoria sistêmica, possibilitando a estrutura necessária para qualificação do planejamento estratégico, plano de desenvolvimento institucional, governança de processos, estruturação e disponibilização de informações, indicadores e conhecimentos estratégicos, organização de documentos norteadores, além da necessária articulação entre os entes da rede.

Verifica-se que a atuação conjunta da Rede IFSC tem como resultado o reforço da identidade institucional, a diminuição do retrabalho e do desperdício do dinheiro público, o compartilhamento de boas práticas, a promoção da aprendizagem em rede, a desburocratização da gestão e, principalmente, proporcionado a busca pela melhor qualidade possível do serviço público prestado à comunidade: o ensino público, gratuito e de excelência.

Em paralelo há que se fortalecer a cultura organizacional para a gestão em rede, democrática, sustentável e transparente, por meio da formação da comunidade acadêmica e da disponibilização de um ambiente favorável ao seu desenvolvimento.

Entender que autonomia administrativa difere de independência e soberania na atuação é primordial. A primeira só é garantida quando há justiça e equidade no tratamento das questões entre os envolvidos, com o estabelecimento de critérios técnicos e objetivos, bem como visão sistêmica, estabelecimento de diretrizes e regulamentação de processos com o fim de dar transparência e unidade aos câmpus e reitoria, para que o IFSC cumpra a sua missão e alcance a sua visão.

Assim, com a adoção do modelo de gestão em rede, pautado na gestão do conhecimento e nos princípios de colaboração, solidariedade, equidade e sustentabilidade entre as unidades administrativas, o IFSC tem garantido maior eficiência e efetividade no gasto público, atuação mais transparente, justa e com maior responsabilidade social.

Por fim, em que pese a necessidade de disponibilização de dados, informações e conhecimento, por meio de relatórios e sistemas de informação, para que seja possível a análise sobre a evolução da performance institucional, faz-se especial destaque a continuidade do desenvolvimento de competência institucional voltada a capacidade analítica.

É por meio do processo reflexivo e participativo, pautado em análises críticas e fundamentadas que aprimora-se o ciclo de gestão, possibilitando a correção da trajetória, em prol do alcance das finalidades institucionais e atendimento às políticas públicas delineadas (SILVA; BRUM, 2014).

9. REFERÊNCIAS E CITAÇÕES

ALMEIDA, Alcides Vieira de. **Da Escola de Aprendizes Artífices ao Instituto federal de Santa Catarina**. Florianópolis: Publicações do IFSC, 2010.

BACHA, Maria de Lourdes. SANTOS, Jorgina. SCHAUN, Angela. **Considerações teóricas sobre o conceito de Sustentabilidade**. VII Simposio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2010. Disponível em <<http://www.aedb.br/seget/artigos>>. Acesso em 25 abr.2014

_____.Comitê Executivo Governo Eletrônico. **Oficinas de Planejamento Estratégico. Relatório Consolidado**. 2004. Disponível em <www.governoeletronico.gov.br>. Acesso em 03 mar. 2014.

_____.**Lei nº 11.892**, de 29 de dezembro de 2008.

_____. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. SETEC. **Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia: um novo modelo em educação profissional e tecnológica: concepção e diretrizes**. 2010. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em: 10 julh. 2014.

_____.Comitê Executivo Governo Eletrônico. **Oficinas de Planejamento Estratégico. Relatório Consolidado**. 2004. Disponível em <www.governoeletronico.gov.br>. Acesso em 03. mar.2014.

_____. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995.

BRESSER PEREIRA, Luiz C. **Princípios práticos de Administração Pública**. 2005. Disponível em <http://www.bresserpereira.org.br/> Acesso em 05 junh.2013

CAULLIRAUX, H.; YUKI, M. (Orgs.). **Gestão pública e reforma administrativa: conceitos e casos: a experiência de Florianópolis**. Rio de Janeiro: Lucerna; 2004.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Relatório de Gestão 2013**. Disponível em: <[ww.ifsc.edu.br](http://www.ifsc.edu.br)>. Acesso em: 2 mai. 2014

_____. **Regimento Geral do IFSC**. Disponível em <[ww.ifsc.edu.br](http://www.ifsc.edu.br)>. Acesso em 12 jul. 2014.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2014 - 2019**. Em construção. Disponível em <[ww.ifsc.edu.br](http://www.ifsc.edu.br)>. Acesso em 01 ago. 2014.

_____. **Projeto Pedagógico Institucional**. Disponível em <[ww.ifsc.edu.br](http://www.ifsc.edu.br)>. Acesso em 01 ago. 2014.

MALMEGRIN, Maria L. **Redes públicas de cooperação em Ambientes Federativos**. Florianópolis, 2010, UFSC/UAB/CAPES.

MPOG. **Guia referencial de desempenho e manual para construção de indicadores**. Brasília, Dezembro de 2009. Disponível em <<http://www.gespublica.gov.br>>. Acesso em: 02 jun.2014

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PACHECO, Eliezer (Org). **Os Institutos Federais, uma revolução na educação profissional e tecnológica.** Natal: Ed. do IF-RN, 2010.

SILVA, Jesué G. S; SCHROEDER, Nilva Schroeder; SILVA, Silvana F.P. **Do discurso à ação : uma experiência de gestão participativa na educação pública /**. Blumenau : Nova Letra, 2007.

SILVA, J.G. SANTOS, C.A.S. SILVA, M.C. **Transformação do CEFET-SC em IFSC: concepções, conquistas e desafios.** 2014. Disponível em <<http://transformacaodocefetscemifsc.wordpress.com/>> Acesso em 21 set.2014.

SILVA, S.F.P.; SANTOS, C. B. **A Composição e Aplicabilidade de Bases Informacionais e Diagnósticos na Prospecção da Oferta Formativa:** o estudo de caso do projeto SIM no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. Anais do 12º Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento. Florianópolis, 2014

_____. **Qualificação do conhecimento estratégico em bases informacionais:** o *case* SIM no planejamento estratégico do IFSC. Artigo aceito para publicação no IV Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação. Equador, 2014.

TURNER, C. **O que são Comunidades de Prática?.** In: SENGE, P. A Dança das Mudanças. 3. ed. São Paulo: Campus, 2000.